

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 80 Febrero 2017

Prof. Dr. Robert Locke Universidad de Hawaii at Manoa

### LECCIONES DE LA HISTORIA: POR QUÉ LOS SISTEMAS DE EDUCACIÓN DE NEGOCIOS SON TAN IMPORTANTES AL DETERMINAR EL DINAMISMO DE UNA ECONOMÍA INDUSTRIAL

#### EL CASO DE ALEMANIA Y DE LOS ESTADOS UNIDOS

Es de gran interés conocer la opinión del Prof. Locke, en cuanto a la influencia de los sistemas educativos americano y alemán en la formación de los directivos de las empresas industriales. Este texto presentado en el Encuentro celebrado en Hamburgo en Septiembre de 2015 sobre la historia de la evolución de ambos sistemas educativos para la formación empresarial refleja y valora los dos sistemas de formación, así como el papel del ámbito Universitario en el contexto de tres retos: entorno a la contribución japonesa en los años Setenta en el ámbito de la producción industrial, el reto de los start up de Silicon Valey de los ochenta y el reto de la implicación de la “financiarización” en la evolución de la economía y de la Sociedad a partir de los años Noventa hasta nuestros días. Una gran lección en torno al papel del sistema educativo en los EEUU y en Alemania que invita a la reflexión.

#### INTRODUCCIÓN

Se me ha pedido que compare el sistema de formación americano con el alemán en materia de management (management Bildung im US Amerikanisch-deutschen Vergleich). Con el fin de configurar esta problemática en base a mi experiencia académica lo presento como “Reflexiones de la respuesta de la economía de la empresa alemana (1960). (BWL), que arraigó en la formación superior antes de la Segunda Guerra Mundial y el MBA de los EEUU en tres ámbitos significativos de los recientes procesos económico:

- 1) *El reto Japonés en los procesos de producción en los años 80 y 90*
- 2) *Ámbito de los start-up del fenómeno Silicon Valley en el cambio de siglo*
- 3) *La “financiarización” de la economía que ha tenido lugar con una creciente intensidad a partir de los años 90*

Antes de entrar en estos tres procesos relevantes voy a comenzar con unos breves comentarios sobre la BWL (enseñanza de la economía de la empresa alemana) y la formación de las Business Schools en los EEUU para entender las diferentes respuestas a estos tres retos empresariales.

#### I. LA ENSEÑANZA DE LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA EN ALEMANIA (BWL): DOS ASPECTOS A DESTACAR EN LAS RELACIONES ENTRE LA FORMACIÓN ECONÓMICA Y LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA

En primer lugar, en el marco de este Seminario quiero señalar que aunque hay muchos que consideran que la nueva disciplina se focalizó en torno a las Ciencias Comerciales (*Johnn Schär en Berlín*), o los que consideraron a la empresa como una fábrica de hacer dinero (*Geldfabrik*) (*Wilhelm Rieger en Nurenberg*), puede decirse que la primera generación de Profesores de la economía de la empresa (BWL), las cuales se configuraron en las Facultades de Ciencias Mercantiles (*Handelshochschulen*) que se establecieron en los años 1898-1920 buscaron, con éxito, ampliar la enseñanza de la economía de la empresa como un estudio general de la empresa (ABWL), del comercio a la industria (*Schmalenbach* en Colonia y *Nicklisch* en Berlín son claros ejemplos). Como segunda generación el Prof. Alfred Isaac comentaba en el año 1922 “la contribución de *Schmalenbach* consiste en situar la tarea industrial en el lugar correcto en

los estudios empresariales” (*Issac, p.2*). Lo que no solamente significó el que los Profesores de la Economía de la Empresa tenían interés en las empresas industriales, sino que los ingenieros responsables de la dirección de las empresas industriales asumieron la tarea realizada por los profesores de la Economía de la Empresa (BWL), especialmente en lo que concierne al “*management accounting*” (Locke, 1984 “*German Business Economics. The theorical achievent*”, pp.155-98).

Las Escuelas de Ingeniería Alemanas (*Technischen Hochschulen*) introdujeron la Economía de la Empresa (BWL) en sus Curriculums Docentes y contrataron a Profesores de la Economía de la Empresa. En el año 1924 bajo la iniciativa del Prof. *Willy Prion*, la *Technische Hochschule, Charlottenburg* (Berlín) desarrolló un grado específico de “Ingeniero-Economista” (“*Wirtschafts-Ingenieur*”), combinando los estudios de ingeniería con los estudios comerciales, lo cual se extendió a otras “*Technische Hochschulen*” y a las Universidades Politécnicas. Los licenciados con el grado de “*Dipl. Wirt-Ing*” de las Escuelas de Ingeniería fueron y son especialmente valorados como expertos en los trabajos de consultoría en el ámbito de las empresas industriales.

En segundo lugar, después de la Segunda Guerra Mundial, las Universidades Alemanas restituyeron la Economía de la Empresa (BWL) de la preguerra recuperando unas veces a los Profesores pertenecientes a los antiguos Catedráticos, o bien nombrando como Profesores a personas que fueron sus ayudantes antes de la Guerra. Lo cual significaba que los estudios de contabilidad (*management accounting*) de la preguerra constituyeron el foco de los estudios durante un periodo de tiempo de la Economía de la Empresa Alemana (BWL) antes de que se abriesen camino las nuevas influencias americanas en los estudios de marketing, finanzas, recursos humanos e Investigación Operativa (OR) en las Facultades de Economía de la Empresa (BWL).

#### II. LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS EN LOS EEUU

Con la excepción de la *Harvard Business School* (1907) que introdujo muy pronto los programas MBA en su curriculum de formación en *Business* se iniciaron muchas Escuelas de Negocios a finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX en las que se asumieron los “*undergraduate studies*” que se basaban en la práctica de las actividades empresariales, lo que *Stephan Sass* denominó en su Historia de la Wharton School

### IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 80 Febrero 2017

como “Business journalism” (Sass, p.268). La era de la rápida expansión de los MBA comenzó en el año 1960; al mismo tiempo se produjo una completa transformación del curriculum de la “Business School” en las dos décadas siguientes.

La inspiración de este cambio radical del Curriculum del MBA proviene, en gran medida, de la Economía Neoclásica que se refleja en la epistemología de la mecánica newtoniana vinculada al armazón matemático concebido por León Walras que intentó hacer en el siglo XIX de la economía una Ciencia prescriptiva (Lucke y Spender, pp.95-96). Sin embargo, este esfuerzo fracasó, en primer lugar, como consecuencia de la insuficiencia de las matemáticas *Walresianas*, - lo que se volvió a intentar después de la guerra en el convencimiento de los Economistas Neoclásicos después de su experiencia con los trabajos en Defensa sobre la eficacia prescriptiva en la economía del método científico y matemático utilizado para resolver las operaciones de la Investigación Operativa durante la Segunda Guerra Mundial.

Los programas MBA diferentes a los estudios de la economía de la empresa alemana (BWL) tuvieron una ventaja cuando se mejoró la capacidad matemática y científica de sus estudiantes, ya que los primeros graduados provenían de los graduados de Bachelor en matemáticas, en Físicas y en otras Ciencias, o en ingeniería, por lo que podían asumir fácilmente las metodologías del nuevo paradigma. Las *business schools* podían, por lo tanto, reclutar Profesores con los requisitos necesarios de conocimiento. Así, por ejemplo, Russel Ackoff se trasladó de Cleveland’s Case Institut of Tecnology para establecer un nuevo programa de Investigación Operativa en la Wharton School of Finance.

La aportación de Rakesh Kurana’s sobre la historia de las *Business Schools Americanas* ([\*From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession\*](#), Princeton, NJ: PUP.2007) ha significado una magnífica aportación describiendo el trabajo realizado por la Fundación Carnegie y (especialmente) de la Fundación Ford en la introducción de los modelos matemáticos y de las metodologías científicas en los *curriculums* de las *business schools* elitarias; pero este trabajo se quedó corto, ya que le faltaba la dimensión crítica.

La *Ciencia del Management* desarrolló, en primera línea, la formación de los MBA’S desde su concepción, lo que en realidad constituyó un proyecto histórico cada vez más discutido en el transcurso del tiempo. La valoración crítica que surgió a finales de los años 70 en torno al desarrollo de la Investigación Operativa por parte del propio Ackoff se confirmó en los años 90 con la crítica de los economistas desidentes postautistas a través de su *blog* y de su revista ([\*The Real World Economics Review\*](#), *all issues available free on-line*) y en las revistas y en los libros patrocinados por la Asociación World Economics Association recientemente creada (2011).

A pesar de la mordaz crítica a los fundamentos epistemológicos de la Economía Neoclásica y del Management como Ciencia (Locke, 1996, pp.175-91) y la fuerte crítica sobre su capacidad prescriptiva, los economistas ortodoxos neoclásicos establecidos mantenían con firmeza el control político de la disciplina en base a la floja argumentación de que la crítica no ha sido capaz de desarrollar un nuevo paradigma científico para sustituir al que se había introducido en la formación de las *Business Schools* en los años sesenta.

### III. REFLEXIONES SOBRE LOS RETOS JAPONESES EN EL CAMPO DE LA INDUSTRIA

Las *Business Schools* de los Estados Unidos en su programa de Formación MBA no jugaron ningún papel relevante en la respuesta al reto japonés que adoptó una forma de imitación del *Total Quality Management* (TQM) desarrollado por las empresas japonesas con un amplio esfuerzo organizativo para implementar y generar permanentemente un clima de adaptación continua de la organización impulsando sus habilidades para generar productos de alta calidad, así como servicios para los clientes. Solamente 1%/2% de las *Escuelas de Negocios* americanas se vieron realmente involucradas, a principios del año 1991 por la revolución *Total Quality Management* que creó un cambio radical en muchas de las actividades empresariales de los Estados Unidos y del mundo. Las *Escuelas de Negocios* americanas apenas contribuyeron en la investigación y en la enseñanza para un desarrollo mínimamente significativo en el mundo de los negocios en la segunda mitad del siglo XX. Naturalmente que las empresas industriales no ignoraron los retos japoneses, pero los impulsos provenían primariamente de las propias empresas industriales, de los ingenieros de producción y de las Asociaciones Regionales, así como de las *Deming Societies* y la *Association of Manufacturing Excellence* creada en 1985.

Pero es que además el problema que han tenido las *Escuelas de Negocios de élite* de MBA, en lo que respecta a la industria japonesa, fue mucho más grande, ya que ignoraron este reto industrial. Bajo el régimen empresarial de la primacía de la dirección que se estableció en las grandes empresas a finales del siglo XX el *top management* se concentró en los *resultados financieros* y no en los artefactos, en los productos que hace la empresa.

H.T. Johnson, señaló en el estudio comparativo que realizó entre las tres grandes empresas automovilísticas de los Estados Unidos con Toyota’s Georgetown, planta de Kentucky, que las empresas americanas operaban bajo el sistema de “*management by results*,” que se puede reflejar en estos siete puntos:

- 1) El individuo es el responsable
- 2) Control de resultados
- 3) Seguir las Reglas provenientes de las referencias financieras
- 4) Incidir en la producción para el control de los costes
- 5) Incrementar la velocidad de los procesos de trabajo
- 6) Se especializan y se desagregan los procesos
- 7) El individuo es la causa- tiene la culpa

Comparándolos con Toyota Kata en Georgetown, que operaba bajo “*management by means*”, un sistema configurado en los términos siguientes:

- 1) Las relaciones humanas son la realidad y el management debe
- 2) Cuidar de las relaciones humanas
- 3) Orientarse a la realidad
- 4) Realizar la producción que se precisa en el tiempo
- 5) Cambiar las formas de hacer el trabajo
- 6) Mejorar los flujos continuos y
- 7) En el análisis de los problemas considerar la interacción mútua como la causa del problema y no el individuo

### IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 80 Febrero 2017

(H. T Johnson and Anders Bröms, [\*Profits Beyond Measure: Extraordinary Results Through Attention to Work and People\*](#). New York: Free Press, 2000, pp. 186–87)

« *Management-by results* » servía para cubrir las necesidades de la Alta Dirección y para las personas externas a la empresa (stockholders, mercado de capitales e inversores institucionales) que adoptan sus decisiones en base a los resultados financieros, pero frustra el « *management by means* » que requiere la atención de todos los procesos de trabajo y de las personas. *Johnson consideró que el nuevo paradigma que se introdujo en las enseñanzas de las Escuelas de Negocios de MBA en los Estados Unidos en el periodo 1960-75, especialmente en lo que concierne a los métodos de la contabilidad financiera, rechazaba directamente la introducción japonesa del « management by means » en las empresas industriales americanas.* Escribió :

« Los directivos de los EEUU consideraban que podían tomar decisiones sin conocer los productos, las tecnologías o los clientes de las empresas. Solamente tenían que entender la complejidad de los « informes financieros...los directivos de los años 70 provenían fundamentalmente de los ámbitos de la contabilidad y de los « *controllers* » mas que de los ámbitos de la ingeniería, de los diseñadores y del personal de marketing. (Esta nueva clase de management) cambiaba frecuentemente de empresa sin considerar el tipo de industria o de mercados a los que servían... Una relación sinérgica se desarrolló entre el « *management accounting* » enseñado en los Programas MBA y la gestión que realizaban los responsables de los « *corporate controller* » implicando el « *management accounting* » como el proceso dominante marcando el camino a los directivos responsables de los negocios (Johnson and Bröms, 2000, p. 57) ».

En primer lugar, la información abstracta recopilada y transmitida via de los sistemas de computación solamente suplementaban las perspectivas con las que ya estaban familiarizados los directivos con detalles concretos sobre las operaciones que dirigían independientemente de lo complicado y confuso que eran estas operaciones. Estos Directivos posicionados, sobre todo, en el *top management* antes del año 1970 tenían una clara percepción sobre las diferencias existentes entre el « *map* » creado por los cálculos abstractos de los ordenadores y el « *territory* » que representan las áreas en las que se encuentran los puestos de trabajo. Después del año 1970, sin embargo, los directivos tenían un importante déficit de experiencia en plantas de fabricación o en la formación de ingeniería. Frecuentemente habían sido formados en las *Escuelas de Negocios* que ocuparon predominantemente en Europa y en América las empresas industriales. En su interpretación el « *map* » era « *el territorio* ».

En otras palabras, ellos consideraban que la realidad consistía en los modelos cuantitativos abstractos reflejados en los informes del « *management accounting* » y de los algoritmos utilizados en los programas de los ordenadores.

Hope and Hope analizaron que el « *97% de las 402 empresas americanas que se habían investigado utilizaban un programa de presupuesto formal basado en aquellas variables que estimaban como críticas para el control del management* ». Eliasson señalaba en el año 1997 que « *la mayoría de los temas incluidos en los programas de formación de las business schools, tales como los cálculos de inversión y los económico-financieros, se basaban en la asunción de los modelos formales del conocimiento* ». El « *Management by Result* » fue fuertemente criticado por todos aquellos

interesados en los procedimientos de la manufactura japoneses. *Johnson* mismo pasó de ser Profesor de *management accounting* en la Universidad de Washington en su *Escuela de Negocios* a ser Profesor en « *sustainable management* » en la *Escuela de Negocios* de la Universidad de Portland State University, Oregón.

#### IV. LA ECONOMIA DE LA EMPRESA ALEMANA (BWL)

Los Economistas de la Empresa Alemana (BWL) no demostraron mucho interés en enfrentarse con los retos japoneses en el ámbito de la industria a pesar de que Alemania era uno de los mayores exportadores de productos industriales y era, por tanto, tan importante como para los industriales americanos. Para dar respuesta a los retos de producción señalados los economistas de empresa alemanes, con su tradición contable, estaban mal preparados para enfrentarse con los conocimientos técnicos necesarios para los procesos de producción. Ni fueron tampoco los que aprendieron los métodos de Investigación Operativa después de la Guerra por falta de expertos. Los miembros de las Sociedades de Investigación Operativa en los años 1974/76 eran 7848 en Estados Unidos, 2896 en Gran Bretaña y 701 en Alemania Occidental. Lo que permite deducir que la disposición de científicos matemáticos alemanes fué más bien escasas en las Facultades de Económicas.

Sin embargo, en la BWL alemana se produjo una excepción importante durante mucho tiempo asociado con la formación de los ingenieros. Antes de irme a Alemania para ver de manera más detallada la situación en lo que respecta a la respuesta al reto de la producción japonesa pregunté a *Robert W. Hall*, miembro fundador de la *Association of Manufacturing Excellence* sobre contactos en Alemania. Y en su respuesta describió a *Horst Wildemann* como el « *repositorio de casi todo lo que se está realizando de manera excelente en la práctica industrial en Alemania y en una parte de ella desde el principio* » (carta del 25 de Junio de 1994).

En el año 1994 *Wildemann* era Catedrático de Economía de la Empresa con especial dedicación al ámbito de la logística en la Universidad Politécnica de Munich y enseñaba principalmente a los estudiantes de Ingeniería sobre la innovación en los procesos de producción. Encabezó un grupo importante de más de 100 investigadores-consultores (30% con licenciaturas en economía de empresa, (*Dipl-Kaufleute*), 50% con el grado de *Wirts-Ing.*, (ingeniero económico), y 20% con el grados de Ingeniero) (*Dipl. Ing.*), que incluían a 35 ayudantes. Su trabajo estaba fuertemente orientado a los modelos matemáticos y a la simulación.

En el año 1994 el equipo de *Wildemann* había introducido ya prácticamente los procesos de producción inspirados en la línea japonesa en 200 de las mas grandes empresas europeas (la mayoría alemanas) durante un periodo de 11 años, incluyendo Daimler-Benz, Grundig, Philips, y Volkswagen. En Volkswagen trabajó su grupo 3 años (1994) enseñando el *Management de Control de Calidad* a pequeños grupos técnicos con una duración de 5 días impartiéndolo a más de 2.500 directivos. Entre el 30% al 50% de la industria alemana había logrado ya implementar con éxito la *Total Quality Management*, incluyendo *Just in Time*, *Kaizen* y otras técnicas utilizadas en los procesos de trabajo. La Economía de la Empresa alemana, en base a los « *Ingenieros económicos* » y a su educación tradicional (*Duale Ausbildung*) realizaron una magnífica contribución, con lo que el equipo de *Wildemann* demostró el éxito de la respuesta alemana.

## IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 80 Febrero 2017

Pero existe además un segundo factor que hizo posible una respuesta diferente de la Economía de la Empresa alemana (BWL) a la respuesta que se dió en las Escuelas de Negocios americanas. *Mientras que la contabilidad financiera en los Estados Unidos servía a los intereses del gobierno corporativo en torno a los más altos directivos, la reforma de la industria alemana se realizó en base al proceso de la co-determinación en el management.* Wildemann informó que en los 4 años en la Volkswagen su grupo trabajó de manera muy estrecha con los Comités de Empresa y con el Sindicato del Metal. Los Comités de Empresa valoraron de manera muy importante la necesidad de implantar los procesos de producción industrial y entendieron también el impacto de estos cambios no solamente en el número de puestos de trabajo, sino también en su necesidad para reducir los tiempos de trabajo y el impacto en la retribución. Su grupo enseñó las nuevas técnicas a los representantes sindicales al mismo tiempo que lo enseñaba a los directivos. El Sindicato (del metal) no solamente promocionó la implementación del *Just-In-Time* y otros procesos de producción, sino que, incluso, encabezó esos procesos en lugar de hacer un mero seguimiento en su adaptación. La *co-determinación* en el management facilitó los esfuerzos de los consultores para poder implantar los retos derivados de los modelos de fabricación japonesa.

### V. REFLEXIONES SOBRE LAS START-UPS EN EL CONTEXTO DEL FENÓMENO DEL SILICON VALLEY

El ámbito de los start-ups llamó la atención del mundo hacia el *Silicon Valley* en el año 1990. No tuvo nada que ver con el nuevo paradigma implementado en los curriculum de las *Business School* en los años 1960-1970 y tiene más que ver con la respuesta al reto de la manufactura japonesa. *Si bien la Ciencia fue crucial para un elevado nivel técnico de los start-ups, no lo fué la Ciencia del management, sino las ideas de los físicos, de los biólogos y de los ingenieros informáticos los que alimentaron un cluster de competencias que generó la innovación de las empresas start-up.* Los estudios en este ámbito de Annalee Saxenian (1994) y de Lee, de Miller, Gong-Hancock, y Rowan (2000) demostraron claramente que *las competencias adquiridas por la formación en las Escuelas de Negocios en el ámbito del MBA no fueron las que motivaron el surgimiento de los start-up empresariales ni generaron el venture capital innovador de las empresas de IT.*

El hecho de que *las Escuelas de Negocios Americanas* crearan Centros para Estudios de Emprendedores puede explicarse por su flexibilidad Institucional que hizo posible establecer Institutos especiales patrocinados por empresarios con éxito, dado que los docentes de la *Business School* involucrados en los valores científicos del Nuevo Paradigma se opusieron frecuentemente a la creación de « *entrepreneurship* », ya que no se consideraban materias válidas para una Cátedra Universitaria.

### VI. LAS DEFICIENCIAS EN « EMPRESARISMO » DE LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA ALEMANA (BWL)

El principal obstáculo para la participación de los Profesores alemanes de la Economía de Empresa en los « *Entrepreneurial Studies* » se debe a las limitaciones que imponen los requerimientos de la carrera académica en su relación con la praxis. Partiendo de los 7 años que necesita un estudiante (*Dipl.-Kauf.*, doctorado y *Habilitationsschrift*) para cualificarse

para una Cátedra Universitaria es imposible para un Profesor completar su formación con menos de 30 años. Como joven profesor tienen que dedicar todos sus esfuerzos a la Ciencia Académica con el fin de poder avanzar en su disciplina (y en su carrera) y no queda mucho tiempo para trabajar en *business*.

Solamente uno de los Profesores nombrados para una Cátedra de « *Empresarismo* », cuando éstas se crearon en Alemania, la ocupó un empresario y se consideró que no estaba bien cualificado académicamente (la Cátedra no se creó en una Facultad de Economía de la Empresa (BWL). (En contraste en los Estados Unidos el 90% de los Profesores de Empresarismo en las *Escuelas de Negocios* han creado una empresa o son propietarios de una empresa) Katja Schöne que entrevistó a los candidatos en Alemania para las Cátedras de Empresarismo, la mayoría de los cuales tienen la licenciatura en Economía de la Empresa (BWL), apreció la falta de entusiasmo por esta materia : « *a la cuestión de por qué se crearon las Cátedras se encuentra frecuentemente la respuesta de que « la motivación » no fue racional (Scheffczyk); era más bien una cuestión de moda en aquella época (Hering); o se hizo por « histeria » ¿Histeria? Si porque el éxito de la cultura de las start-up que florecía en America a finales de los años 90 hizo creer a la gente que había que hacer algo. De esta manera se crearon Cátedras. Lo cual sucedió como si esto tuviera algo que ver con el deseo de los Catedráticos o la seriedad de la materia, respecto a su nivel científico poniendo en duda la estatura científica de los mismos.*

La falta de respuesta de la Economía de la Empresa Alemana (BWL) para implementar la Cultura empresarial del *start-up* en la Academia se confirma cuando se comparan las Instituciones donde se desarrollaron los estudios para el empresarismo con aquellos que tienen lugar en la realidad actual. No sorprende que las Instituciones mejor situadas en el ranking de Klandt and Knaup's en el año 2002, de las nuevas cátedras de « *entrepreneurship* » (H. Klandt and U Knaup. *Gründungsprofessoren 2002: Eine Studie zum Stand der Institutionalisierung der Gründungsforschung und- lehre an deutschsprachigen Hochschulen, Entrepreneurship Research, Foerderkreis Gruendungs-Forschung. Cologne and Dortmund. 2003*) no eran las mismas, que el ranking de las Instituciones de acuerdo con la red de start-up que se representan en los análisis de J. Schmude and S. Uebelbacher's 2001 study (*Vom Studenten zum Unternehmer: Welche Hochschule bietet die besten Chancen? Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie, Regensburg University*).

En el primer grupo la mayoría de las cátedras ocupadas por Profesores en Economía o en Economía de Empresa estaban ubicadas en las Facultades de Economía de la Empresa (BWL). En el segundo grupo 11 de las 13 principales Instituciones situadas en el ranking de la red de empresarismo eran Universidades Politécnicas, donde prevalecían las ideas científicas y técnicas para las *start-up*.

### VII. REFLEXIONES EN CUANTO A LA INVOLUCRACIÓN DE LAS FACULTADES DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA (BWL) Y DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS AMERICANAS EN LA « FINANCIARIZACIÓN » DE LA ECONOMÍA GLOBAL

« *Financiarización* » corresponde a la transición del « *management capitalism* » al « *finance capitalism* ». De manera más específicas es el



### IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 80 Febrero 2017

cambio de la manera de ver los negocios como vehículo para obtener retornos de las inversiones basados en la creación de valor de las empresas productivas considerando el negocio como un activo para ser comprado y vendido con el fin de maximizar los beneficios a través de las estrategias financieras. En la Banca se trata de nuevos productos como, por ejemplo, tarjetas de crédito, productos derivados, las *stockoptions*, hipotecas subprime), nuevos servicios, (fusiones y adquisiciones IPO counseling), nuevas agencias financieras (por ejemplo, hedge funds, private equity firms, financial institutions, i.e., Goldman Sachs, institutional investors, i.e., huge pensions funds). « *Financiarización* » ha sido la base del gobierno de las empresas en el top management, lo que permitió a los CEO'S de las corporaciones actuar con activos para maximizar los pagos de los operadores, a costa de los sueldos y compensaciones de los empleados para poder inflar los ingresos de los CEO'S mediante *stockoptions* previstos en los paquetes de compensaciones. El escenario es familiar y frecuentemente duro porque ha producido desde el año 1980 un amplio distanciamiento entre los ingresos del top 1% y la base del 99% en la población de los Estados Unidos.

En esta transformación jugaron un papel activo y en parte agresivo las *Escuelas de Negocios elitarias* de los Estados Unidos y de Gran Bretaña en contradicción a su papel al enfrentarse a los retos de fabricación japoneses y el desarrollo de la Cultura empresarial de los start-up. Utilizando los métodos Científicos del Nuevo Paradigma introducido en las *Escuelas de Negocios* en los años 60 éstas desarrollaron nuevos programas de formación en Economía financiera y sus Profesores generaron arquitecturas usadas en las empresas financieras y en la investigación de mercados, lo que les permitía el uso de las matemáticas en las cuatro grandes áreas de las finanzas: modelos, cálculos de inversión óptimos, opciones de precios y risk management.

#### VIII. LA RESPUESTA DE LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA ALEMANA (BWL) A LA « FINANCIARIZACIÓN »

La Economía de la Empresa Alemana (BWL) no se involucró inicialmente en la creación de los procesos de « *financiarización* » porque éstos llegaron tarde a Alemania (*el pago en la compensación a los ejecutivos corporativos mediante las stockoptions era ilegal hasta el año 1999*). Cuando los grandes bancos comerciales alemanes decidieron adaptar en los años noventa el modelo bancario US-UK consideraron que necesitaban expertos, lo que hicieron en base a adquisiciones bancarias: el Deutsche Bank compró Morgan Grenfell, el *British Merchant Bank* en el año 1989 y el Bankers Trust, especialista americano en « *hedge funds* » en el año 1999 ; el Dresdner Bank adquirió el Banco Británico Kleinwort Benson en el año 1995 y el US-based Wasserstein Parella en el año 2000. El Deutsche Bank estableció su oficina de inversiones en Londres. Para cubrir sus necesidades de formación recurrieron sustancialmente a las personas formadas en las *Escuelas de Negocios* elitarias americanas y británicas.

Otros aspectos de la economía alemana amortiguaron el impacto y la velocidad de los procesos de « *financiarización* ». Por una parte, fue la firmeza a la no « *financiarización* » del sistema bancario público y cooperativo que realizaban el 70% de los préstamos a las empresas medias y pequeñas y reclutaban su personal a través de la Formación Dual del aprendizaje y de las Escuelas Universitarias (*Fachhochschulen*) del

sistema educativo comunitario. Otra cuestión fué el sector de las empresas medias y pequeñas de la economía alemana (*Mittelstand*). Las empresas del *Mittelstand* alemán se abstuvieron de incorporarse ; primariamente son empresas autofinanciadas a través de sus beneficios, o a través de los préstamos de los Bancos Regionales tradicionales, Cajas de Ahorros y Cooperativas ; no han sido víctimas de las adquisiciones por parte de las *equity firms* privadas. Entre los años 2000-2007 solamente el 1% de las empresas medias y pequeñas llegaron a acuerdos, el nivel mas bajo de Europa, de adquisiciones por parte de las *equity firms*. Mas bien, las empresas medianas alemanas persiguen la sostenibilidad en el marco de una comunidad en la que los empleados se forman y son tratados como un activo de la compañía y no como un coste.

En las grandes empresas la co-determinación redujo de manera significativa la diferencia entre los ingresos de los CEO'S y los ingresos de los empleados que aportase la « *financiarización* », después de que se legalizaran las *stockoptions*, lo que incrementó los ingresos de los CEO'S alemanes en su referencia a las compensaciones de los ejecutivos americanos. Los « *Comités de Empresa* » negociaban los salarios con tasas diferentes a los americanos. En el año 2012 el ratio de referencia entre el CEO y el trabajador en Alemania era de 1 :147, comparado con el de Estados Unidos 1:357.

Entre aquellos factores en la formación que retardaron el efecto de la participación de la Economía de la Empresa (BWL) en los procesos de « *financiarización* » fue la concepción alemana de la propia formación universitaria. Los americanos, franceses y británicos valoraron las instituciones de élite mas que las materias aprendidas, las Escuelas abrían el camino de manera más abierta a la « *carrera top* » más que valorarse las materias estudiadas. En finanzas en el año 2005 entre los 180 actores principales de las 20 empresas de inversión más importantes americanas el 73 provenían de un MBA de las 6 Escuelas de élite (Harvard 51, Chicago 7, Colombia 6, Stanford 5, Dartmouth's Tuck 3, y Northwestern 1). En Alemania no se produjo este proceso de selección donde los estudiantes elegían las materias de su estudio en las excelentes Universidades regionales más que asistiendo a Escuelas de Management elitarias. Cuando un alemán desea aprovechar los estudios en finanzas en un Institución elitaria acude a las Escuelas Americanas o Británicas de fama, ya que no existe ningún equivalente en este rango entre las Universidades alemanas.

#### PREGUNTAS Y RESPUESTAS

En el breve tiempo disponible para preguntas se planteó la realizada al Profesor Locke por el Profesor Dieter Sadowski de la Universidad de Trier : « Profesor Locke considerando su fuerte crítica a la educación MBA en los Estados Unidos, ¿Está usted de acuerdo con Henry Mintzberg de que la educación basada en los MBA'S tiene que ser prohibida ? » (H. Mintzberg, *Managers not MBAs: A hard look at the soft practices of managing and management development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc. 2004).

**IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,  
Nr. 80 Febrero 2017**

La reforma de la formación en las *Escuelas de Negocios* tiene que incluir su integración de forma mas significativa en la Sociedad americana requiriendo a los Sindicatos y a las Instituciones industriales ser parte de su ámbito incorporando su educación moral, no la de los estudiantes de MBA, tal como quieren las Escuelas de Negocios cuando piensan en la reforma de la formación, sino de las Facultades y de los decanos que son los responsables de su dirección.

A lo que respondió Locke : *si y esto está ocurriendo*. No solamente ha fracasado la formación MBA basada en los nuevos paradigmas de los años sesenta que la consideraba como Ciencia prescriptiva, sino que el sistema de formación se ha orientado a los fines de los directores en el contexto de la gobernanza de las empresas, lo que no ha servido al « *interés público* », especialmente en la era de la « *financiarización* ». En el siglo XIX con la *Morrill Act* se desarrollan los Colleges en toda America para promover la formación liberal y la práctica de la clase industrial en su formación profesional. Estas Instituciones, lo mismo que los Institutos Técnicos y Comerciales que se establecen en Alemania, promueven el « *bien público* » a través de la formación en la agricultura, en el comercio y en la ingeniería.

El movimiento de las *Business Schools* en los Estados Unidos y su extensión a otros Países se ha desarrollado por una ruta diferente. Ya en el año 1918 el libro *The Higher Learning in America: A Memorandum on the Conduct of Universities by Business Men*, (Thorstein Veblen) presentó una perspectiva crítica sobre el papel de las Escuelas de Comercio en el marco de la Universidad Americana y, como consecuencia, sus efectos en la Sociedad. Afirmó que el College of Commerce, si querían vivir y prosperar tenían que contar con una amplia disposición de los fondos de la actividad Universitaria creando más bien un sesgo hostil al trabajo académico y científico en el cuerpo académico que el que sugería la simple presencia numérica de su personal. Además escribió sobre las consecuencias que tiene los objetivos habituales de los negocios en lo que afecta a los ideales, a los objetivos y a los métodos de los académicos y de las escuelas orientadas a una alta Formación Universitaria. Diciéndole de forma simple : la eficiencia de los negocios ocupó el lugar del proceso de aprendizaje.

Además podía haber añadido que la eficiencia de los negocios en la formación de los MBA'S en Estados Unidos se dedica a perpetuar las élites adineradas, ya que éstas Escuelas con unos niveles de matriculas superiores a los 100.000 dólares anuales son clubs privados para la clase superior basados en los generosos legados de hombres de negocios para las Cátedras Universitarias de estas Escuelas y para las Escuelas mismas. Financieramente secuestran las Instituciones Públicas para promover la avaricia privada que no es filantropía para el bien público. Es una parte de la « *financiarización* » y debe ser adecuadamente tratada en los códigos fiscales.

Además podía haber añadido que la eficiencia de los negocios en la formación de los MBA'S en Estados Unidos se dedica a perpetuar las élites

adineradas, ya que éstas Escuelas con unos niveles de matriculas superiores a los 100.000 dólares anuales son clubs privados para la clase superior basados en los generosos legados de hombres de negocios para las Cátedras Universitarias de estas Escuelas y para las Escuelas mismas. Financieramente secuestran las Instituciones Públicas para promover la avaricia privada que no es filantropía para el bien público. Es una parte de la « *financiarización* » y debe ser adecuadamente tratada en los códigos fiscales.

En la opinión de Locke la formación en economía de la empresa Universitaria alemana debe seguir una trayectoria similar, lo cual le puede ser más fácil que la forma en la que se ha realizado la formación MBA en América, y en el amplio espectro de la investigación tradicional Alemana: testigo del debate de los profesores de la Economía de la Empresa Alemana (BWL) en el año 1920 sobre la « *eficiencia* » de la empresa (*Wirtschaftlichkeit*) que incluye una definición de la empresa como una entidad orgánica que sirve a los intereses de sus empleados y clientes, así como también a sus directivos y accionistas y después de haber adoptado la legislación de la co-determinación el papel que juega la enseñanza de la Economía de la Empresa alemana (BWL) no solo consiste en explicarlo a los managers, sino también a los líderes sindicales y a los Comités de Empresa, un paso esencial para dar vida en Alemania a la *Economía Social de Mercado*



**Robert R. Locke**, PhD in History, 1965, UCLA, is Emeritus Professor at the University of Hawaii at Manoa, Visiting Senior Fulbright Fellow, Mac Planck Institut für Geschichte (Göttingen), 1977-78, Esso Professor, European Institute for Advanced Studies in Management (Brussels), 1982-84, Senior Fulbright Fellow, London School of Economic, 1986-87, Visiting Professor, Meiji University, Summer 1989, Visiting Professor, School of Management, Queens University, Belfast, 1999-2000). He is one of the leading international authorities on the contentious subject of management, and the author of numerous books and articles on comparative management and management education, including *The End of the Practical Man* (JAI, 1984; Elsevier, 2006) and more recently *The Collapse of the American Management Mystique* (Oxford, 1996), with Katja Schöne, *The Entrepreneurial Shift* (Cambridge, 2004), with J-C Spender, *Confronting Managerialism: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance* (Zedbooks, 2011), and *Appreciating Mental Capital* (RWER monograph, 2015). He lives in Görlitz, Germany, from where he currently surveys the international management scene.